

كتيبات إدارية بضوابط قرآنية [1]

القيادة الرشيدة في ضوء القرآن المسؤولية والعدل والشورى والقُدوة وبناء المؤسسة

أ.د. سَمِير الشَّاعِر

أستاذ جامعي وخبير مالي وإداري وشرعي

1448هـ - 2026م

الملاحظة المنهجية

هذا الكتيب مستخرج من كتاب "قراءة إدارية بين يدي كتاب الله"، وقد أُعيد تنظيم مادته وإعادة بنائها بما يتناسب مع موضوع القيادة في الإدارة المعاصرة.

ويقدم الكتيب قراءة إدارية للمعاني والدلالات التي تضمنتها الآيات والقصص القرآنية، مع التمييز بين النص القرآني، والسياق والدلالة، والدلالة المستنبطة، والإفادة الإدارية المعاصرة.

ولا يُقصد بهذه القراءة تحميل النص القرآني مصطلحات الإدارة الحديثة أو إخضاعه لنظرياتها، وإنما الإفادة من الهدى والمعاني القرآنية في النظر إلى قضايا القيادة والمسؤولية واتخاذ القرار والعلاقات داخل الجماعة والمؤسسة.

المقدمة

القيادة من السلطة إلى المسؤولية

ليست القيادة في القرآن مجرد امتلاك للسلطة أو القدرة على إصدار الأوامر، وإنما ترتبط بالمسؤولية والعدل والأمانة والحكمة وحسن التعامل مع الناس.

فالسلطة، حين تنفصل عن القيم التي تضبط استخدامها، يمكن أن تتحول من وسيلة لتحقيق الصالح العام إلى مصدر للهوى والاستبداد والظلم.

ولهذا تتكرر في القصص القرآني صور متعددة لأصحاب السلطة والمسؤولية، وتظهر معها أسئلة جوهرية: كيف تُسند المسؤولية؟ وما الذي يجعل الإنسان صالحًا لحملها؟ كيف يتخذ القائد قراره؟ كيف يتعامل مع اختلاف الرأي؟ وما الذي يمنعه من أن يجعل هواه معيارًا للحكم؟

ولا يقدم القرآن نموذجًا واحدًا جامدًا للقيادة، بل يعرض مواقف وتجارب متعددة تكشف أصولًا تتصل بالإنسان حين يتولى أمرًا يتجاوز ذاته.

ففي قصة يوسف عليه السلام يظهر اقتران الحفظ والعلم بالمسؤولية عن خزائن الأرض: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: 55]

وفي قصة داود عليه السلام يظهر الارتباط بين السلطة والحكم بالحق والنهي عن اتباع الهوى:

﴿يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ
بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ﴾ [ص: 26]

وفي توجيه النبي محمد ﷺ يظهر اجتماع اللين والعفو والمشاورة والعزم:

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي
الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ [آل عمران: 159]

ومن هذه النماذج يتشكل تصور للقيادة لا يبدأ من السلطة، بل من المسؤولية؛ ولا يقيس القائد بعدد من يطيعونه، بل بقدرته على حمل الأمانة، وإقامة العدل، والاستماع، والمشاورة، وضبط النفس، وحسن استخدام السلطة، وبناء مؤسسة لا تتوقف على شخصه.

الوحدة الأولى

أساس القيادة: الأمانة والكفاءة والعدل والحكمة

1. القيادة مسؤولية قبل أن تكون سلطة

تظهر السلطة في التصور القرآني باعتبارها مسؤولية، لا امتيازاً شخصياً. فالإنسان حين يصبح مسؤولاً عن مال أو جماعة أو مؤسسة أو قرار لا يكتسب حقاً مطلقاً في التصرف، وإنما يدخل في دائرة أوسع من المحاسبة.

وفي خطاب داود عليه السلام يرتبط تولي المسؤولية بالحكم
بالحق والنهي عن اتباع الهوى: ﴿فَأَحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا
تَتَّبِعِ الْهَوَى﴾ [ص: 26]

فالمعنى الإداري المستنبط هنا ليس أن الآية تقدم تعريفًا
اصطلاحيًا للقيادة، وإنما أن تولي السلطة لا ينفصل عن
المسؤولية عن كيفية استخدامها.

وفي المؤسسة قد يشغل الإنسان منصبًا إداريًا دون أن يمتلك
مقومات القيادة، وقد يمتلك سلطة رسمية ويستخدمها لحماية
ذاته أو فرض رأيه. أما القيادة في معناها الأعمق فتظهر عندما
تتحول السلطة إلى مسؤولية عن النتائج والناس والموارد
والقرارات.

ومن هنا يكون السؤال عند اختيار القائد أوسع من:

هل يستطيع أن يأمر؟

إلى: هل يستطيع أن يتحمل المسؤولية؟

2. الأمانة والكفاءة في تولي المسؤولية

تظهر قصة يوسف عليه السلام اقتران عنصرين في تولي
المسؤولية: ﴿إِنِّي حَفِيزٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: 55]

فالحفظ يعبر عن صيانة ما أُسند إلى المسؤول، والعلم عن
القدرة على التعامل معه.

ولا تكفي الأمانة وحدها إذا غابت القدرة، كما لا تكفي القدرة إذا غابت الأمانة؛ لأن الكفاءة بلا أمانة قد تجعل القدرة مصدر خطر، والأمانة بلا كفاءة قد تعجز عن تحقيق الغاية.

وعليه فإن اختيار القيادات قرار مؤسسي بالغ الأهمية؛ لأن الخطأ في اختيار القائد لا يقتصر أثره على الشخص المختار، بل يمتد إلى الموارد والقرارات والعاملين والنتائج.

القاعدة الإدارية: أمانة بلا قدرة لا تكفي، وقدرة بلا أمانة لا تؤمن.

3. العدل وضبط الهوى

كلما اتسعت سلطة القائد اتسع أثر قراراته في الآخرين، ولذلك تزداد أهمية العدل مع اتساع دائرة المسؤولية.

ويأتي التوجيه في قصة داود عليه السلام واضحاً: ﴿فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ﴾ [ص: 26]

فالعدل ليس قيمة إضافية إلى القيادة، بل أحد ضوابطها الأساسية.

وقد يظهر الهوى المؤسسي في صور متعددة: تفضيل شخص على آخر، حماية المقربين، معاقبة المخالف، تفسير المعلومات بما يوافق الرأي السابق، أو اتخاذ القرار بناءً على العلاقة بدل الكفاءة.

ولهذا لا تظهر عدالة القائد في القرارات الكبرى فقط، وإنما في التفاصيل اليومية:

من يُسمع؟
من يُكافأ؟
من يُحاسب؟
ومن تُتاح له الفرصة؟

فالقيادة العادلة لا تعني غياب الاختلاف، وإنما تعني ألا يتحول الاختلاف إلى ظلم.

4. الحكمة ووضوح الموقف

قال تعالى: ﴿وَشَدَدْنَا مُلْكَهُ وَأَتَيْنَاهُ الْحِكْمَةَ وَفَصَّلَ الْخِطَابِ﴾ [ص: 20]

فالقيادة لا تحتاج إلى المعرفة وحدها، وإنما تحتاج إلى حسن استخدامها والقدرة على تحويلها إلى موقف واضح.

وقد تكون المشكلة الإدارية في بعض الأحيان ليست في غياب المعلومات، بل في عدم القدرة على تحويلها إلى قرار مفهوم أو رسالة يستطيع العاملون العمل على أساسها.

ولهذا فإن وضوح الخطاب جزء من القيادة؛ فالقائد الذي يعرف ما يريد ولا يستطيع بيانه يترك مساحة واسعة للارتباك والتأويل، والقائد الذي يتحدث كثيرًا دون وضوح يستهلك انتباه المؤسسة دون أن ينتج اتجاهًا محددًا.

الوحدة الثانية

القيادة وصناعة القرار: الاستماع والشورى والحسم

1. القائد يسمع قبل أن يحكم

من أخطر ما يصيب القيادة أن تتحول الثقة بالقرار إلى رفض للاستماع.

وتكشف قصة داود وسليمان عليهما السلام جانبًا مهمًا من ذلك، فقد عرضت عليهما قضية، فحكم داود فيها، ثم ظهرت لسليمان عليه السلام وجهة نظر أخرى، وأثنى القرآن على كليهما بإيتائهما الحكم والعلم: ﴿وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي الْحَرْثِ ... فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا﴾ [الأنبياء: 78-79]

والدلالة الإدارية هنا أن مراجعة الرأي لا تعني بالضرورة ضعف القيادة، وأن ظهور رؤية أفضل لا ينتقص من مكانة صاحب الرأي الأول.

فالاستماع ليس مجاملة للعاملين، وإنما وسيلة لتحسين جودة القرار.

2. الشورى توسيع للمعرفة

قال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: 38]

وقال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: 159]
وتكشف هذه التوجيهات عن قيمة إشراك أصحاب الرأي
والمعرفة في النظر في الأمر.
والقائد لا يرى المؤسسة من جميع زواياها، وقد يمتلك العاملون
معلومات لا تصل إلى مستوى الإدارة العليا. لذلك توسع الشورى
دائرة المعرفة قبل القرار.
لكن الشورى لا تعني أن يبقى القرار مفتوحًا بلا نهاية، ولا أن
يتخلى صاحب المسؤولية عن قراره.

3. من المشاورة إلى العزم

تكتمل الآية: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ [آل عمران: 159]
فتكشف عن انتقال من المشاورة إلى العزم.
وهنا تتضح قاعدة قيادية مهمة:

الاستماع لا يلغي الحسم، والحسم لا يلغي الاستماع.
فالمشاورة توسع المعرفة، والعزم يحول المعرفة إلى قرار،
وتحمل المسؤولية يجعل القرار فعلاً إدارياً لا مجرد نقاش.

4. الاختلاف جزء من جودة القرار

الاختلاف ليس دائمًا علامة على فشل القيادة؛ فقد ينشأ من تعدد المعلومات أو اختلاف التقدير أو اختلاف زاوية النظر. ولهذا ينبغي التمييز بين:

الاختلاف في الرأي والتمرد على المؤسسة.

فالقيادة الناضجة لا تحاول إزالة كل اختلاف، وإنما تنظم الاختلاف بحيث يتحول إلى مصدر معرفة وتحسين للقرار. وفي الأزمات تزداد أهمية هذا التمييز؛ لأن ضغط الوقت قد يدفع إلى إغلاق باب النقاش، لكن سرعة القرار لا تجعله صحيحًا بذاتها.

والمطلوب أن تتغير سرعة القرار بحسب طبيعة الموقف، لا أن يتغير مبدأ الاستماع.

الوحدة الثالثة

القيادة وبناء الثقة: الرحمة والقُدوة والعمل الجماعي

1. الرحمة والحزم

تجمع آية آل عمران بين عناصر قد تبدو متعارضة في النظرة السطحية:

اللين، والعفو، والمشاورة، والعزم.

قال تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ
الْقَلْبِ لَآنْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ
وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ [آل عمران:
159]

فالرحمة تتعلق بطريقة التعامل مع الإنسان، بينما الحزم يتعلق
بالقرار والمسؤولية.

وقد يكون القائد رحيماً في تعامله، واضحاً في قراره، حازماً في
تنفيذ ما قرره، دون أن يكون فظاً أو متسلطاً.

فالقسوة لا تصنع بالضرورة الانضباط، كما أن التساهل لا يصنع
بالضرورة بيئة إنسانية سليمة.

2. بناء الثقة

لا يستطيع القائد أن يقود فريقاً فعالاً بالخوف وحده؛ فقد يدفع
الخوف إلى الامتثال المؤقت، لكنه لا يبني بالضرورة الثقة أو
المبادرة.

وتشير الآية السابقة إلى أثر أسلوب القائد في بقاء الجماعة حوله:
﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَآنْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ [آل
عمران: 159]

ومن هنا تصبح الثقة رصيذاً قيادياً يتراكم مع الوقت.

وتتقوى الثقة عندما يكون القائد واضحًا، عادلاً، مستمعًا، وفيًا بما يقول، ثابتًا في معاييرهِ، وقادرًا على الاعتراف بالخطأ. وعندئذ يتحول الانتماء للمؤسسة من مجرد الخضوع للسلطة إلى ارتباط أكثر استقرارًا بالغاية والعمل.

3. القيادة بالقُدوة

من الصعب أن يطلب القائد من الآخرين سلوكًا لا يلتزم به هو. فالقيادة ليست تعليمات تصدر من الأعلى فقط، وإنما سلوك يراه العاملون ويتعلمون منه.

والقائد الذي يطلب الانضباط ثم لا يلتزم به، أو يطالب بالشفافية ثم يخفي المعلومات، أو يدعو إلى تقبل النقد ثم يعاقب منتقديه، يرسل برسائلته العملية ما قد يكون أقوى من تعليماته الرسمية.

ولهذا لا يتوقف تقييم القيادة عند: ماذا يقول القائد؟

بل يمتد إلى: كيف يمارس ما يقوله؟

فالقُدوة تحول القيم من شعارات إلى ممارسة.

4. القيادة والعمل الجماعي

لا تظهر القيادة في صورة الفرد الذي يقوم بكل شيء بنفسه.

قال تعالى في وصف تنظيم جنود سليمان عليه السلام:

﴿وَحُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ﴾ [النمل: 17]

ولا يقصد بهذا النص إقامة نظرية تنظيمية حديثة، وإنما يمكن استنباط معنى عام يتعلق بتعدد العناصر وتنظيمها وتوزيعها.

فالعمل الكبير لا يمكن أن يعتمد على فرد واحد مهما بلغت قدرته، وكلما اتسعت المؤسسة أصبحت الحاجة أكبر إلى توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات.

وهنا ينتقل سؤال القائد من: ماذا أستطيع أن أفعل؟

إلى سؤال أكثر أهمية: كيف أجعل المؤسسة قادرة على العمل دون أن يتوقف كل شيء عندي؟

الوحدة الرابعة

القيادة التي تبني مؤسسة لا تعتمد على قائدها

1. التقييم والمساءلة

القيادة التي لا تراجع نتائجها تتحول مع الوقت إلى قيادة تعتمد على الانطباع.

ويحتاج القائد إلى معرفة ما إذا كانت قراراته تحقق النتائج المطلوبة، وما إذا كان أداء العاملين يتوافق مع المسؤوليات

الموكلة إليهم، وما إذا كانت الموارد تستخدم في الاتجاه الصحيح.

ومن هنا يصبح التقييم جزءًا من ممارسة القيادة.

لكن التقييم العادل يحتاج إلى معايير واضحة؛ لأن الحكم على الأشخاص وفق الانطباعات الشخصية قد يؤدي إلى مكافأة من يجيدون الظهور ومعاينة من يختلفون في الأسلوب دون أن يكون أدائهم ضعيفًا.

كما أن المساءلة ينبغي ألا تتحول إلى انتقام، وإنما إلى وسيلة لحماية المؤسسة وتصحيح المسار.

القيادة التي لا تحاسب تضعف معاييرها، والقيادة التي تحاسب بغير عدل تقتل الثقة.

2. التعلم من الخطأ

لا تعني القيادة الناضجة أن القائد لا يخطئ، وإنما أن المؤسسة لا تحول الخطأ إلى سبب للإصرار عليه.

فالقرار الإداري قد يصدر في ظل معلومات محدودة وتوقعات غير مؤكدة وعوامل قابلة للتغير.

ولهذا قد يقع الخطأ في التقدير، لكن المشكلة الأكبر هي الإصرار على الخطأ بعد ظهور ما يقتضي مراجعته.

وتكشف قصة داود وسليمان عليهما السلام أن ظهور رؤية أخرى لا يعني فقدان صاحب الرأي الأول لمكانته؛ فالمقصود هو الوصول إلى الحق وتحسين الحكم.

وفي المؤسسة ينبغي أن يتحول الخطأ إلى فرصة للتعلم:

- ما الافتراض الذي كان خاطئاً؟
- ما المعلومة التي لم تكن متاحة؟
- أين حدث الخلل؟
- كيف يمكن منع تكراره؟

وبذلك تنتقل القيادة من إدارة النتائج فقط إلى إدارة التعلم والتحسين.

3. بناء القدرة المؤسسية

تتجاوز القيادة في صورتها الناضجة إدارة الأشخاص إلى بناء البيئة التي تمكن المؤسسة من العمل بصورة صحيحة.

فالقائد الناجح لا يكتفي بأن تكون قراراته صحيحة، وإنما يعمل على بناء فرق ومعايير وآليات تساعد المؤسسة على الاستمرار.

وهنا يظهر التدرج:

قيادة الذات ← قيادة الآخرين ← بناء المؤسسة.

في المرحلة الأولى يضبط القائد نفسه، وفي الثانية يستطيع توجيه فريقه وتحقيق النتائج من خلاله، وفي الثالثة يصبح اهتمامه منصبًا على بناء مؤسسة لا تعتمد على حضوره الدائم. وهذه هي النقلة من:

القائد الذي ينجح بنفسه

إلى: القائد الذي يجعل المؤسسة قادرة على النجاح بعده.

4. القيادة في الأزمات

لا تتوقف القيادة عن الاستماع في الأزمات، وإن كانت طريقة ممارسته وسرعة القرار تتغيران بحسب طبيعة الموقف.

فالأزمة تضغط على الوقت والأعصاب، وقد تدفع إلى تضيق دائرة الرأي. غير أن القرار السريع لا يصبح صحيحًا لمجرد أنه سريع.

ولهذا تحتاج القيادة في الأزمات إلى:

وضوح الأولويات ← سرعة الحصول على المعلومات المهمة
← تمييز الرأي عن الحقيقة ← تحديد المسؤولية ← الحسم
← متابعة النتائج ← مراجعة القرار والتعلم منه.

ولا يعني ذلك تحويل هذا الكتيب إلى كتيب متخصص في إدارة الأزمات؛ فالأزمات ستعالج لاحقًا بوصفها وظيفة إدارية

مستقلة، وإنما يقتصر حضورها هنا على ما تكشفه عن جودة القيادة تحت الضغط.

التتالي الإداري للقيادة الرشيدة

يمكن اختصار البناء الإداري للكتيب في المسار الآتي:

المسؤولية ← الأمانة والكفاءة ← العدل وضبط الهوى ←
الحكمة ووضوح الموقف ← الاستماع ← الشورى ← العزم
وتحمل القرار ← الرحمة والحزم ← بناء الثقة ← القدوة ←
العمل الجماعي ← التقويم والمساءلة ← التعلم من الخطأ
← بناء القدرة المؤسسية ← استمرارية المؤسسة.

وهذا المسار يوضح أن القيادة ليست مجموعة صفات منفصلة، وإنما نظام متدرج يبدأ من صلاحية القائد لتحمل المسؤولية وينتهي بقدرته على بناء مؤسسة قادرة على الاستمرار.

ضوابط القيادة الرشيدة

1. السلطة مسؤولية وليست امتيازًا.
2. الأمانة لا تغني عن الكفاءة، والكفاءة لا تغني عن الأمانة.
3. العدل يضبط استخدام السلطة.

4. لا يجوز أن يتحول الهوى إلى معيار للحكم.
5. الاستماع مصدر للمعرفة وليس تنازلاً عن القيادة.
6. الشورى تسبق العزم ولا تلغيه.
7. الحسم مسؤولية بعد اكتمال قدر مناسب من المعرفة.
8. الرحمة في التعامل لا تعني ضعف القرار.
9. الحزم في القرار لا يستلزم القسوة في التعامل.
10. القدوة العملية أقوى من التعليمات المجردة.
11. الاختلاف المنضبط يمكن أن يحسن القرار.
12. المساءلة تحمي المؤسسة إذا اقترنت بالعدل.
13. الخطأ مجال للتعلم ما لم يتحول إلى إصرار على الانحراف.
14. القائد الناجح لا يجعل المؤسسة رهينة حضوره الشخصي.
15. الغاية النهائية للقيادة المؤسسية هي بناء قدرة تستمر بعد القائد.

الخاتمة

تظهر القيادة في ضوء القرآن باعتبارها مسؤولية أخلاقية وعملية في آن واحد.

فالسلطة لا تكتسب قيمتها من ذاتها، وإنما من الطريقة التي تستخدم بها، والقيادة لا تقاس بمدى قدرة القائد على فرض إرادته، وإنما بقدرته على حمل الأمانة وتحقيق العدل وحسن تدبير الشأن المشترك.

وتتجمع في النماذج القرآنية التي تناولها الكتيب مجموعة من المعاني التي تشكل إطارًا متماسكًا للقيادة:

الأمانة، والكفاءة، والعدل، والحكمة، والاستماع، والشورى، وضبط النفس، والرحمة، والحزم، والعمل الجماعي، والمساءلة، والتعلم من الخطأ، والقدوة.

ولا يعني ذلك أن القرآن يقدم نظرية إدارية بالمفهوم الاصطلاحي الحديث، وإنما يقدم من القيم والمبادئ والهدي ما يمكن الاستئناس به في بناء تصور أكثر مسؤولية وإنسانية للقيادة.

وتبقى النقطة الجوهرية في هذا التصور أن السؤال عن القيادة لا يبدأ من: **كيف أملك السلطة؟**

بل من: **كيف أحمل المسؤولية حين تصبح السلطة في يدي؟**

المصدر

مستخرج ومعاد البناء من كتاب:

الشاعر، سمير، "قراءة إدارية بين يدي كتاب الله".

الموقع الرسمي: samirshaer.com